

بسم الله الرحمن الرحيم

بلدية دير أبي سعيد الجديدة

منطقة كفر الماء

بحث بعنوان

التخطيط الاستراتيجي و دوره في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في البلديات و المجالس

المحلية

إعداد محاسبة منطقة كفر الماء

علاء محمد حسن بني الدومي

للعام 2024

**التمهيد :**

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهداف التخطيط الاستراتيجي في البلديات، وكذلك معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، و توصلت الدراسة إلى ما يلي: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى زيادة معدلات الإنتاج في العمل في البلديات، وكذلك تطوير الخدمات و تعزيز رضا متلقي الخدمة، والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي في البلديات، وتحسين كفاءة العمل في البلديات. ويستمد التخطيط الاستراتيجي أهميته من خلال التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد البلديات على تحديد أسباب المشاكل وحلها و اقتراح حلول للمشكلات، وكذلك الاستغلال الجيد للموارد و تحديد سبل استخدامها و صرفها في البلديات، وكذلك وضع السياسات و الخطط و البرامج التي تقوم البلديات في تطوير الخدمات عن طريق دور التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع السياسات و الخطط و البرامج و الموازنات للبلديات. وتوصلت أيضاً لعمل على تطوّر المخططات الخاصة بالطرق و الجسور، و المباني، و كذلك تطوير الخدمات الإلكترونية في البلديات، و تطوير الحدائق و المتنزهات، و كذلك تطوير طرق جديدة وصيانة و تأهيل القائمة. و أوصت الباحثة أنه يتوجب على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية العمل على تحديث الهيكل التنظيمي للبلديات بما يتلاءم مع الخطة الاستراتيجية التطويرية، و كذلك إخضاع تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتقييم و المراقبة المستمرة، و العمل على اشراك القطاع الخاص و الدوائر الحكومية ذات الاختصاص في تطوير الخطط الاستراتيجية التي تقوم بها البلديات.

<https://jasps.com>**Abstract**

The study aims to identify the objectives of strategic planning in municipalities, as well as to know the importance of strategic planning, as well as to identify the role of strategic planning in developing the services provided by municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan. The study concluded the following: Strategic planning aims to increase productivity rates in work in municipalities, as well as develop services and enhance the satisfaction of service recipients, work to develop the organizational structure in municipalities, and improve work efficiency in municipalities. Strategic planning derives its importance from overcoming current and future crises, and it also helps municipalities identify the causes of problems and solve them and propose solutions to problems, as well as the good use of resources and determining ways to use and spend them in municipalities, as well as developing policies, plans and programs that municipalities undertake in developing services through the role of strategic planning by developing policies, plans, programs and budgets for municipalities. The researcher also concluded that work should be done on developing plans for roads, bridges, and buildings, as well as developing electronic services in municipalities, developing gardens and parks, and developing new roads and maintaining and rehabilitating existing ones. The researcher recommended that municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan should work on updating the organizational structure of municipalities in line with the strategic development plan, as well as subjecting the implementation of the strategic plan to continuous evaluation and monitoring, and working on involving the private sector and relevant government departments in developing the strategic plans carried out by municipalities.

**المقدمة:**

إن عملية التخطيط الاستراتيجي تسترعي إتباع نمط علمي ومسار منهجي محدد، يبدأ بتحديد الهدف الأسمى من وجود المؤسسة، وصولاً إلى عملية مراقبة ما تم تنفيذه لمتابعة الخلل وتصحيحه وبالتالي فإن التخطيط يكون على أساس استراتيجي، يراعي حجم وإمكانات المؤسسة، والمحيط الذي تعيش فيه، مما أدى بالمنظمات إلى جعل التخطيط أحد أولوياتها الوظيفية، لا سيما وأنه يجنبها خطر الوقوع في مشاكل عدة، وكذلك يجب على البلديات عمل خطط إستراتيجية من أجل فعالية الخدمة وتحقيق أهداف البلدية، وهو الذي يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية للبلدية ، بمعنى آخر استراتيجية البلديات في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بالثبات وعدم التغير، إذ إن قراراته تدوم لفترة طويلة. كون البلديات تعاني من مشكلات إدارية ومالية ناتج عن عدم وجود خطة استراتيجية وهذا ما دفع الباحثة في الكتابة بهذا الموضوع.

**أسئلة الدراسة وأهدافها:**

- ما أهداف التخطيط الاستراتيجي في البلديات؟
- ما أهمية التخطيط الاستراتيجي في عمل البلديات؟
- ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات في

المملكة الأردنية الهاشمية؟

وكذلك تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على أهداف التخطيط الاستراتيجي في البلديات.
- معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي في عمل البلديات.
- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

1. تتبع أهمية الدراسة من استخدام التخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر هذا المفهوم الحديث كونه مرتكز على مبادئ الحكم والإدارة الرشيدة، والتي تعتبر أساسية في أي مجتمع يسعى للتحرر والرقى والنهوض، وذلك بالاعتماد على موارده ومقوماته الذاتية، وكذلك الوصول إلى خدمة مميزة لمتلقي الخدمة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
2. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية وربط بين الخطط الإستراتيجية وتطور الخدمات.
3. تسهم الدراسة في التعرف على الآثار الإيجابية للتخطيط الاستراتيجي ببلديات الأردن وأثرها على تطوير الخدمات.
4. تتبع أهمية الدراسة كونها من ضمن الدراسات في التخطيط الاستراتيجي التي تطبق على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

<https://jasps.com>

5. تساعد الخطط الإستراتيجية في حل المشاكل ومواجهة الأزمات المستقبلية التي تواجه البلديات من خلال تحديد الإمكانيات المتاحة ونقاط الضعف والقوة وكيفية التعامل معها.

6. يساعد التخطيط الاستراتيجي على حل المشاكل ومواجهة الأزمات المستقبلية التي تواجه البلدية من خلال تحديد الإمكانيات المتاحة.

#### حدود الدراسة:

✓ الحد الموضوعي الذي تمثل في: التخطيط الاستراتيجي ودورها في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في البلديات.

✓ الحد المكاني تم تطبيق الدراسة على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

✓ الحدود البشرية العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

✓ الحدود الزمنية وقت إجراء الدراسة من قبل الباحثة.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بمديرية المراقبة والتفتيش والتطور الإداري، و كذلك تم الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث للحصول على المعلومات للإجابة على أسئلة الدراسة.

## مصطلحات الدراسة

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي: هو عملية وضع خطة أو خارطة طريق لتحقيق أهداف المنظمة طويلة المدى، والتي تتحقق عن طريق إتباع خطوات مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويمكن أيضاً تعريفه بأنه الوسيلة التي عن طريقها يمكن إحداث تغييرات في اتجاهات المنظمة، وتحليل آثارها الحالية، ووضع إستراتيجية لمعالجة الأحداث المستقبلية لها وهي الخطط التي تقوم بها البلديات من أجل القيام بواجبها ومن خلال هذه لخطط تسعى إلى تطوير الخدمات التي تقدمها للبلدية.

2. وقد تم تعريف البلديات إجرائياً هي المؤسسات التي تسعى من خلال هذه الدراسة للتعرف على دور الخطط الإستراتيجية في تطوير الخدمات لديها.

## أنواع التخطيط التي تقوم بها البلديات

هناك عدة معايير يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوءها وهي كما يلي: -

### حسب المدة الزمنية:

1 خطط استراتيجية طويلة الأمد يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر. ولهذه الخطط فوائد كثيرة منها ؛ النظرة الطموحة والمستقبلية لعمل البلديات، وكذلك التطور يسير في خطى مدروسة.

<https://jaspps.com>

2 خطط استراتيجية متوسطة الأمد وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات، أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات ، حيث تعرف بالخطة الخمسية

3 خطط استراتيجية قصيرة الأمد وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وغالبًا ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليه، أو تخطيط لعمل البلدية لمدة سنة واحدة.

ومن أنواع التخطيط في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية التخطيط التنظيمي، ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية للبلدية، وتحديد طريقة سير العمل وطبيعة العلاقة بين أقسام البلدية و مديريتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات للأقسام والمديريات من أجل عدم حصول تداخل وظيفي بين الأقسام.

ويمكن تقسيم التخطيط حسب الغرض منه

✓ التخطيط الاقتصادي.

✓ التخطيط الاجتماعي.

✓ التخطيط الحضري.

✓ التخطيط التربوي

**فوائد التخطيط الاستراتيجي**

- التفكير بشأن المستقبل في عمل البلديات، بحيث تكون حدود البلدية أكثر مرونة.

<https://jasps.com>

- تحويل التركيز من المدخلات التي تستخدم لتنفيذ العمل إلى المخرجات والنتائج التي ترغب البلديات بتحقيقها.

- التركيز على الرفع من نوعية العمليات والأداء التنظيمي واعتبار ذلك مفتاحاً أساسياً لإيصال منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

- التوجه نحو الثقافة التنظيمية التي تتكيف بسهولة للتغيير.

- التوجه نحو الجودة في إدارة البلدية.

- تحديد الإمكانيات والموارد الضرورية وتوزيعها حسب الحاجات.

### دوافع التخطيط الاستراتيجي في البلديات

- تحديد القيم الخاصة بالبلدية.
- وضع الرؤية الخاصة بالبلدية.
- تحديد الرسالة التي تحملها بالبلدية.
- تحديد التوجهات الإستراتيجية بالبلدية.

### ترجمة التوجهات الإستراتيجية إلى أهداف.

- وضع برامج ومشاريع من أجل تحقيق تلك الأهداف.
- المتابعة والتقييم.

## نتائج أسئلة الدراسة:

### 1. ما أهداف التخطيط الاستراتيجي في البلديات؟

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى ما يلي:

- زيادة معدلات الإنتاج في العمل في البلديات.
- تطوير الخدمات وتعزيز رضا متلقي الخدمة.
- تطوير الهيكل التنظيمي في البلديات.
- تحسين كفاءة العمل في البلديات.
- إحداث التنمية المحلية في المناطق التي تتبع للبلدية.

### 2. ما أهمية التخطيط الاستراتيجي في عمل البلديات؟

يستمد التخطيط الاستراتيجي أهميته من خلال ما يلي:

- التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد البلديات على تحديد أسباب المشاكل وحلها واقتراح حلول للمشكلات.
- وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي في البلديات يقدم العديد من الفوائد وفي مقدمتها تنظيم العمل.
- ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية في البلديات.
- الاستغلال الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها وصرفها في البلديات.

<https://jasps.com>

- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات للبلديات حيث يتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية من أجل سرعة التنفيذ.

### 3. ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية؟

تقوم البلديات في تطوير الخدمات عن طريق دور التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي:

- ✓ تحسين خدمات تصريف المياه وجودتها.
- ✓ إنارة الشوارع وعمل صيانة دورية، واستخدام إنارة موفرة للطاقة.
- ✓ تحسين طرق جمع النفايات وتدويرها. تشجيع استخدام مصادر الطاقة البديلة.
- ✓ العمل على مكافحة الحشرات والقوارض.
- ✓ تطوير طرق جديدة وصيانة وتأهيل القائمة.
- ✓ العمل على تطور المخططات الخاصة بالطرق والجسور، والمباني ضمن خطط مدروسة.
- ✓ تطوير الحدائق والمنتزهات.
- ✓ تطوير الخدمات الإلكترونية في البلديات.

## النتائج والتوصيات:

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى زيادة معدلات الإنتاج في العمل في البلديات، وكذلك تطوير الخدمات وتعزيز رضا متلقي الخدمة والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي في البلديات، وتحسين كفاءة العمل في البلديات.

- يستمد التخطيط الاستراتيجي أهميته من خلال ما يلي؛ التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد البلديات على تحديد أسباب المشاكل وحلها واقتراح حلول للمشكلات، وكذلك الاستغلال الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها وصرفها في البلديات، وكذلك وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات للبلديات.

- تقوم البلديات في تطوير الخدمات عن طريق دور التخطيط الاستراتيجي من خلال العمل على تطوير المخططات الخاصة بالطرق والجسور، والمباني، وكذلك تطوير الخدمات الإلكترونية في البلديات وتطوير الحدائق والمتنزهات، وكذلك تطوير طرق جديدة وصيانة وتأهيل القائمة منها.

## التوصيات

- على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية العمل على إشراك جميع العاملين في البلدية في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في البلدية.

<https://jaspps.com>

- على الباحثين إجراء المزيد من الأبحاث عن الخطط الإستراتيجية في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

- ضرورة مشاركة المجتمع المحلي بالخططة الإستراتيجية التي تقوم بها البلديات .

- العمل على تحديث الهيكل التنظيم للبلديات بما يتلاءم مع الخططة الإستراتيجية التطويرية.

- إخضاع تنفيذ الخططة الإستراتيجية للتقييم والمراقبة المستمرة.

- إشراك القطاع الخاص والدوائر الحكومية ذات الاختصاص في تطوير الخطط الإستراتيجية التي تقوم بها البلديات.

#### المراجع :

1. الضمور، ديانا. 2023 . التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن 2023.

2. أبو خرمة سليمان (2008) التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ودورها في تطوير القطاع العام المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

3. لحسن، تونسي (2020) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة بلدية عين العراك، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الزيتونة، تونس.

4. أبو زقية خديجة (2011) التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأردن.

<https://jasps.com>

5. الدليل التطبيقي لإعداد الخطة الإستراتيجية وخطة التنمية المحلية للبلديات (2018) وزارة

الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية.

6. الخطة الإستراتيجية لأمانة عمان الكبرى لسنة (2022-2026)، أمانة عمان الكبرى.

7. الدليل التطبيقي لإعداد الخطة الإستراتيجية وخطة التنمية المحلي للبلديات. (2018) وزارة

الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية.